

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi pemerintah. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi, yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi.

Adiputri (2014) menyatakan bahwa pendidikan yang tinggi belum tentu menentukan tingginya kompetensi seseorang, kompetensi didapatkan dengan pelatihan-pelatihan secara rutin. Kurangnya pelatihan yang diperoleh akan membuat pegawai kurang yakin dalam melakukan tugas dan fungsinya sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan akan memiliki kompetensi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian tersebut selaras dengan Herawati (2015) dan Haryanti dan Cholil (2015) bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Suatu organisasi diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai- nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh para pegawai agar dapat tercapai kinerja yang baik dan optimal. Hakim (2015) menyatakan bahwa budaya

organisasi memiliki hubungan linier dengan kinerja, sehingga semakin baik budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Rumasukun *et al.* (2015) menyatakan komitmen organisasi merupakan variabel mediasi dari pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja. Kompetensi pegawai kuat akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Patulak *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kelangsungan organisasi yang terbentuk dari sikap dan perilaku anggota organisasi, budaya dapat membentuk komitmen anggotanya. Anggota organisasi yang mempunyai komitmen yang kuat akan bekerja dengan dedikasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Budaya yang kuat akan memperkokoh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dan akan meningkatkan kinerja pegawai (Rivai dan Basri, 2005). Uddin (2013) dan Hakim (2015) menyatakan budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap organisasi serta mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja pegawai. Organisasi harus mampu memperhatikan pegawai serta kaitan pekerjaannya dengan tugas orang lain, mengerti target

organisasi, serta mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya.

Penilaian kinerja mutlak dilakukan untuk melihat sampai sejauhmana keberhasilan karyawan dalam bekerja. Sistem penilaian kinerja merupakan penilaian hasil kerja pegawai bersangkutan, termasuk tanggung jawab yang ditetapkan dalam mengukur keberhasilan pegawai melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sekaligus untuk mengendalikan perilaku pegawai, seperti ketidakhadiran, kedisiplinan, kejujuran serta aspek-aspek penting lainnya yang terkait dengan disiplin kerja untuk menetapkan peluang promosi seperti kenaikan gaji, bonus dan kenaikan pangkat.

Kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai indikator perilaku nyata karyawan dalam bentuk prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya masing-masing dalam perusahaan. Kinerja pegawai menjadi unsur penentu keberhasilan perusahaan maupun organisasi. Mangkunegara (2013) kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penilaian kinerja ASN adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang ASN. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau tidak berhasil seorang pegawai dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang

ASN pasal 75 terkait penilaian kinerja dan pasal 76 (2) yang berbunyi bahwa penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Pemerintah memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam memberikan kesejahteraan masyarakat dan menjalankan tugas-tugas negara melalui kegiatan pemerintahan. Pemerintahan dalam arti luas adalah segala kegiatan badan- badan publik yang meliputi kegiatan legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam usaha mencapai tujuan negara. Namun tidak hanya menjalankan kegiatan legislatif, eksekutif, dan yudikatif saja tugas pemerintah juga memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan kesejahteraan rakyatnya dan kepentingan Negara sendiri, salah satunya yaitu melalui pelayanan publik. Pelayanan publik menurut (Pasolong, 2007, p. 128) yaitu setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang kemudian disebut warga negara yang memiliki kegiatan menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan pemerintahan, dan menawarkan kepuasan dan hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik. Sedangkan pelayanan publik berdasarkan surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Np. 63/KEP/M.PAN/7/2003 pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan

penerima pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk itu diperlukan adanya penerapan prinsip *good governance* dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik pemerintah Indonesia menerapkan prinsip-prinsip *good governance* atau pemerintahan yang baik. *Good governance* didasari pemikiran bahwa pemerintah adalah “pelayan/melayani” rakyat. Dalam hal ini *good governance* hadir sebagai sistem politik pemerintahan yang lebih berpihak kepada kepentingan rakyat sesuai prinsip demokrasi, yaitu dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Menurut World Bank, *good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang sejalan dengan prinsip demokrasi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah dijelaskan bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah mempunyai kewajiban meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat serta mengembangkan sumber daya produktif di daerah. Pemberian kewenangan otonomi pada Kabupaten/Kota lebih dekat dan langsung berhubungan dengan masyarakat, sehingga diharapkan akan lebih mengerti dan menangkap dengan cepat segala aspirasi masyarakat lokal serta tepat pula mengimplementasikannya dalam bentuk kebijakan atau program-program pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Provinsi Bali tidak seperti provinsi lain di Indonesia yang memiliki sumber daya alam yang potensial seperti pertambangan, minyak, gas bumi, batubara, hutan, perkebunan sawit, sehingga pembangunan di bidang ekonomi,

Provinsi Bali bertumpu pada tiga sektor unggulan yaitu : sektor pariwisata, pertanian dalam arti luas, dan sektor industri kecil dan menengah.

Pertumbuhan perekonomian yang tinggi, dan inklusif harus selalu tumbuh secara berkelanjutan, baik melalui upaya-upaya peningkatan perdagangan dalam negeri yang berkualitas, perluasan akses pasar yang berkelanjutan, pertumbuhan kinerja ekspor, serta tata kelola pemerintahan sektor perdagangan yang mendukung. Globalisasi merupakan sebuah tantangan baru bagi negara dalam penerapan strategi pemasaran. Globalisasi yang terjadi saat ini telah menggiring munculnya peradaban manusia ke dalam arena interaksi sosial baru dengan fenomena persaingan yang semakin ketat. Teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan pola kerja, pola produksi dan pola distribusi yang lebih murah dan efisien. Perubahan yang cepat, dalam tatanan hubungan dan perekonomian makin membutuhkan kokohnya ekonomi Bali agar mampu bersaing dalam dunia global.

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Bali selaku pembina sektor perdagangan mengedepankan peningkatan / perluasan akses pasar dan perdagangan dalam negeri agar ekonomi Bali tumbuh dan berkualitas, sehingga pada akhirnya akan mampu memandirikan masyarakat.

Banyak penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi, pada kinerja pegawai, hasilnya terdapat ketidakkonsistenan. Untuk mengatasi inkonsisten hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986 dalam Hustanarina dan Nor, 2007) yaitu dengan cara memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan

kompetensi, budaya organisasi dan dengan kinerja. Variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi hubungan kompetensi dan budaya organisasi dengan kinerja tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi serta tujuan dan fungsinya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008:100).

Ini sebuah tantangan, di masa pandemi maka pengembangan kompetensi ASN juga tidak boleh berhenti. Pandemi ini memang membawa dampak perubahan yang sangat signifikan dalam semua aspek kehidupan, dan ini harus kita sikapi dengan bijak. Selama ini, pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, seminar dan workshop menjadi model kegiatan yang populer dan diyakini dapat meningkatkan kompetensi ASN secara signifikan. Namun di masa pandemi ini setidaknya model pengembangan kompetensi seperti ini jika harus dilaksanakan maka harus mampu menjawab 2 (dua) tantangan yaitu:

1. Keterbatasan anggaran dan;
2. Protokol kesehatan.

Model pengembangan kompetensi seperti *blended learning* yang menggabungkan model pendidikan konvensional (yang mengharuskan tatap muka) dengan model pembelajaran virtual yang bisa diakses peserta pendidikan kapan dan dimana saja menjadi model pendidikan dan pelatihan yang populer di masa pandemi ini. Namun sekali lagi ini memerlukan ketersediaan anggaran yang cukup.

Workshop, seminar yang digelar melalui aplikasi *Zoom*, *Google Meet*, maupun *Youtube* juga menjadi alternative solusi transformasi pengetahuan

guna peningkatan kompetensi ASN di masa Pandemi. Menetapkan tujuan (output), merencanakan kegiatan, membagi habis tugas kepada staf, melakukan monitoring terhadap progress pekerjaan stafnya menjadi sebuah kelaziman yang harus dilakukan bagi pemimpin di setiap unit organisasi.

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak luar biasa pada setiap aspek kehidupan masyarakat. Begitu juga dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yang selama ini cenderung dilakukan melalui jalur klasikal, terpaksa diarahkan ke jalur non klasikal. Perubahan yang dilakukan secara tiba-tiba ini tentu saja menghadapi berbagai dinamika dalam penerapan dan pengembangan kompetensi ASN di era adaptasi kebiasaan baru. Di masa depan akan makin banyak jenis kompetensi baru yang dibutuhkan. Kehadiran platform ASN Unggul sebagai sarana pendukung pembelajaran virtual bagi ASN, penghematan anggaran karena penyelenggaraan pembelajaran virtual, dan banyaknya jalur dalam pelatihan non klasikal yang masih berpeluang untuk dikembangkan. Sedangkan faktor penghambat yakni gangguan lingkungan saat *work from home* (WFH) dan kekurangan fasilitas bagi peserta, keterbatasan kemampuan untuk pemanfaatan teknologi pembelajaran bagi pengajar, masih banyak instansi penyelenggara yang belum memiliki platform pembelajaran virtual, dan jaringan internet yang tidak stabil dan belum merata.

Di sektor pemerintahan, para ASN mau tidak mau harus menjalankan kebijakan WFH. Kebijakan WFH merupakan sesuatu yang baru bagi ASN. Beberapa waktu yang lalu sebelum covid sebenarnya pemerintah memang sedang menggodok kebijakan *flexible working management* (FWM) yang

memungkinkan beberapa jabatan di ASN bisa melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang lebih fleksibel baik dari waktu maupun tempat. Pembahasannya pun menjadi panjang karena ada pro-kontra dari masyarakat. Namun ketika ada pandemi covid- 19, mau tidak mau, semua ASN harus melaksanakan kebijakan WFH. Sesuatu yang sebelumnya masih sebatas wacana, secara tiba-tiba harus dilaksanakan.

Berdasarkan pendapat Menteri PAN&RB (kompas, 2020), terdapat kelompok ASN yang pekerjaannya *overload* karena harus mengerjakan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan oleh sekelompok ASN lainnya yang ternyata tidak bisa produktif ketika bekerja dari rumah. Dari kondisi tersebut kita dapat katakan bahwa ternyata belum semua ASN siap untuk memanfaatkan teknologi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan mereka. Berbagai faktor menjadi alasannya, mulai dari kekurangan fasilitas, kendala jaringan internet, kendala aturan yang kurang fleksibel, gangguan lingkungan atau mungkin karena keterbatasan kemampuan yang bersangkutan. Maka salah satu hal yang bisa dilakukan untuk memastikan roda pemerintahan tetap berjalan adalah dengan mengembangkan kompetensi ASN agar mampu menghadapi kondisi krisis seperti pandemi covid-19.

Sama halnya dengan pola kerja ASN sebelum pandemi melanda, penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN lebih didominasi oleh pembelajaran klasikal. Walaupun ada yang non klasikal, namun belum banyak instansi yang menyelenggarakannya. Namun sejak pandemi, pembelajaran klasikal pun diarahkan menjadi pembelajaran jarak jauh/distance learning. LAN sebagai instansi pembina diklat, telah mengeluarkan Surat Edaran No. 10

Tahun 2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID-19). Sejak itu program-program diklat daring dan webinar pun menjadi populer dan menjamur dimana-mana.

Dengan laporan *World Economy Forum* (WEF) dalam *The Future of Jobs Report 2020* yang menemukan bahwa saat ini pembelajaran dan pelatihan online sedang meningkat. Terdapat peningkatan 4 kali lipat jumlah individu yang mencari peluang untuk mengikuti pembelajaran dan pelatihan *online*. Sedangkan dari sisi organisasi juga terdapat peningkatan 5 kali lipat untuk menyelenggarakan pembelajaran *online* bagi para pegawainya.

Dalam praktiknya di Indonesia, pembelajaran daring dan webinar ini sangat memudahkan para ASN untuk menambah wawasannya tanpa perlu memikirkan biaya-biaya yang sebelumnya ada ketika harus ikut seminar yang konvensional misalnya biaya transport, akomodasi dan lain-lain. Selain itu dari segi penyelenggara juga memungkinkan penyelenggara untuk menerima jumlah peserta yang lebih banyak tanpa harus memikirkan biaya untuk konsumsi, sewa ruangan dan lain – lain.

Namun disisi lain, program pembelajaran daring juga dinilai belum cukup fleksibel dan hanya memindahkan tempat dari kelas fisik ke kelas virtual. Hal ini disebabkan karena dalam kelas daring, peserta harus berada di depan laptop/PC/HP di waktu yang telah ditentukan. Beberapa poin yang penulis sampaikan tersebut ternyata hampir senada dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Suharsono (2020) tentang pembelajaran daring latsar CPNS *from home* dalam masa pandemi covid-19. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa pembelajaran daring memiliki kelebihan yaitu menarik,

menyenangkan, mengasah kecekatan diri dalam mencari dan menemukan jawaban. Sedangkan kekurangannya adalah pemahaman materi dan kendala jaringan internet yang tidak stabil.

Budaya organisasi adalah keinginan bersama dalam mencapai nilai-nilainya, untuk memenuhinya harapan dan demonstrasi hidup. Di masa pandemi saat ini, pengembangan budaya organisasi yang efektif membutuhkan adaptasi mengenai banyak perubahan terjadi dalam tatanan kehidupan, baik dalam kehidupan bermasyarakat maupun berorganisasi. Kebijakan memiliki mengubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari melalui menjaga jarak atau bersosialisasi jarak. Cara online atau virtual untuk mencegah penyebaran pandemi Covid-19 sekalipun telah mengganti cara kerja offline.

Komitmen organisasi dalam banyak penelitian menjadi perhatian penting, karena memiliki dampak yang besar pada perilaku karyawan, termasuk kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Pekerja akan berkomitmen untuk membuat organisasi tempat mereka bekerja dengan cara terbaik. Hubungan batin antara staf dan organisasi dapat menjadi dibangun dalam organisasi publik, bukan hanya lingkungan kerja, berdasarkan misi yang sama, visi, dan tujuan. Hubungan mereka dengan bekerja di instansi pemerintah tidak hanya membayar, tetapi ikatan internal, yang mereka inginkan, misalnya, menjadi abdi negara, abdi masyarakat, dan status sosial. Untuk meningkatkan kinerja sektor publik jika setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan yang terbaik kinerja dalam negeri dan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, lembaga

tersebut memiliki komitmen organisasi yang relatif kuat yang berdampak pada kekuatan pencapaian organisasi. Kompleksitas masalah dalam menentukan tingkat kinerja mengarah ke banyak faktor yang juga harus dipertimbangkan, termasuk kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian terdahulu terdapat penelitian yang menunjukkan *research gap* berupa penelitian yang dilakukan oleh Basna (2016) yang menunjukkan kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Awaluddin (2013) kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Gunawan (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Nathir et al., (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Musyarofah dan Wulandari (2018) menyatakan komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menjelaskan masalah – masalah penelitian terkait Peran Kompetensi Dan Budaya Organisasi Dalam Menentukan Komitmen Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian

Dan Perdagangan Provinsi Bali, karena itu dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
6. Apakah Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
7. Apakah Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali?

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat teoritis

Diharapkan mengaplikasikan teori yang didapat dibangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen

sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris peran Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

1.4.2 Manfaat praktis.

Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang Peran Kompetensi Dan Budaya Organisasi Dalam Menentukan Komitmen Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bali



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen

Membahas arti manajemen banyak dari para ahli mempunyai pendapat yang berbeda-beda berikut beberapa pendapat tentang manajemen yang dikemukakan oleh Manulang (Atik & Ratminto, 2012: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan Menurut G.R Terry (dalam Hasibuan, 2012:2) Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa

manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah intraksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu diluar manusia pada saat ini disebut alam. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat (Martoyo, 2011:26).

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, 2012:244)

Dari definisi dapatlah dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan pengetahuan. serta pengalaman yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan hidupnya baik individual maupun bersama.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain : Planning organizing dan controlling sehingga

efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan (Nitisemito, 2008:11). Sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Simamora, 2012:108)

Dari definisi diatas dapatlah dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam memperoleh, memajukan serta memanfaatkan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan perusahaan maupun tujuan pegawai.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

(Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

- a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat (Sedarmayanti, 2009:7).

Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat

- b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*) Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.
- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.
- d. Tujuan Personal (*Personal Objective*) Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna

mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur.

5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

- e. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement), yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan (Development), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (Compensation), yaitu pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian (Integration), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (Maintenance), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.
- j. Kedisiplinan (Discipline), yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma - norma sosial.
- k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Kompetensi.

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi. Pengertian

kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "Competency" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "Competence" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Menurut Becher, et.al. (Sudarmanto, 2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk

melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2. Pentingnya Kompetensi

Dessler (2010: 715) menyatakan pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (value) dalam perusahaan.
- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.
- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (causal) Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat

berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman Keahlian

Dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan

manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

4. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

5. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognittif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tetang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*) Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*) Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainlain).
5. Sikap (*attitude*) Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
6. Minat (*interest*) Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

SDM dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205). Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai.

6. Pengetahuan

6.1 Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang

karyawan berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Karena itu, pengetahuan seseorang karyawan dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non formal serta pengalaman. Pendidikan membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan, teori, logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis serta pengembangan watak dan kepribadian (Robins and Judge, 2009).

Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik." Menurut Dale (Sudarmato, 2009:59) pengetahuan yang dimiliki seseorang ketika seseorang menjalani kehidupannya dia akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa, dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan ke dalam simpanan memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan mempersiapkan reaksi terhadap suatu instansi atau orang lain.

Menurut Taufik (2007) pengetahuan merupakan penginderaan manusia, atau tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan lain sebagainya). Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran dan rasa.

6.2. Pentingnya Pengetahuan

Menurut (Notoatmodjo, 2007) Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (Over Behaviour). Dari pengalaman dan penelitian ternyata perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih langgeng daripada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru didalam diri seseorang terjadi proses yang berurutan yakni:

1. Awareness (kesadaran) dimana orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui terlebih dahulu terhadap stimulus (objek).
2. Interest (merasa tertarik) terhadap stimulus atau objek tersebut. Disini sikap subjek sudah mulai timbul
3. Evaluation (menimbang-nimbang) terhadap baik dan tidaknya stimulus tersebut bagi dirinya.
4. Trial, sikap dimana subjek mulai mencoba melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang kehendaki oleh stimulus.
5. Adaption, dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus. Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini, dimana didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng (long lasting). Sebaliknya, apabila perilaku itu tidak didasari oleh pengetahuan dan kesadaran akan tidak berlangsung lama. Jadi, pentingnya pengetahuan

disini adalah dapat menjadi dasar dalam merubah perilaku sehingga perilaku itu langgeng.

6.3. Dimensi dan Indikator Pengetahuan

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat diunakan untuk megevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Pendidikan Dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan
 - b. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas
 - c. Pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya.
2. Dimensi Pengalaman Dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai
 - b. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai
 - c. Ketenangan pegawai saat bekerja
3. Dimensi Minat Dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Kehadiran
 - b. Kepatuhan terhadap atasan
 - c. Sikap terhadap pekerjaan

7. Pemahaman

7.1. Pengertian Pemahaman

Menurut Widiasworo (2017: 81) bahwa “Pemahaman merupakan kemampuan untuk menghubungkan atau mengasosiasikan informasi-informasi yang dipelajari menjadi satu gambar yang utuh di otak kita. Bisa juga dikatakan bahwa pemahaman merupakan kemampuan untuk menghubungkan atau mengasosiasikan informasi-informasi lain yang sudah tersimpan dalam data base di otak kita sebelumnya.

Pada dasarnya pemahaman merupakan salah satu bentuk hasil belajar. Pemahaman ini terbentuk akibat dari adanya proses belajar. Karena proses untuk memahami pengetahuan perlu diikuti dengan belajar dan juga berpikir. Dalam Taksonomi Bloom, kesanggupan memahami setingkat lebih tinggi dari pada pengetahuan. Namun tidaklah berarti bahwa pengetahuan tidak perlu ditanyakan, sebab untuk dapat memahami perlu terlebih dahulu mengetahui atau mengenal. Pemahaman tidak selamanya harus mengaitkan kemampuan baru dan kemampuan sebelumnya, Sebagaimana dikatakan oleh Bloom dalam Djali, (2009: 77) berpendapat bahwa Pemahaman adalah kemampuan untuk menginterpretasi atau mengulang informasi dengan bahasa sendiri.

Demikian juga model pemahaman konsep dari Brunner dalam Budiningsih (2005: 42), menjelaskan bahwa: “Pembentukan konsep dan pemahaman konsep merupakan dua kegiatan mengkategorikan yang berbeda yang menuntut proses berpikir yang berbeda pula”. Menurut Brunner cara yang baik untuk belajar adalah memahami konsep, arti dan hubungan melalui proses

intuitif untuk akhirnya sampai kepada suatu kesimpulan (discovery learning). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Susanto (2013: 210), mengungkapkan “Pemahaman konsep adalah kemampuan menjelaskan suatu situasi dengan kata- kata yang berbeda dan dapat mengintreprestasikan atau menarik kesimpulan dari tabel, data, grafik dan sebagainya”.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pemahaman konsep merupakan hasil proses belajar mengajar yang ditandai kemampuan menjelaskan atau mendefinisikan suatu informasi dengan kata-kata sendiri, selain itu pemahaman konsep merupakan cara seseorang dalam menerangkan dan mngintrepretasikan suatu pengetahuan yang didapat. Pemahaman bukan hanya sekedar mengetahui, yang biasanya hanya sebatas mengingat kembali pengalaman dan memproduksi apa yang telah dipelajari.

7.2. Indikator Pemahaman

Didalam sebuah proses pembelajaran, tidak dapat dinyatakan memiliki kemampuan yang sama, sebab pemahaman memiliki kategori pemahaman yang berbeda-beda yang sesuai dengan pemahaman konsep peserta didik itu sendiri. Sebagaimana diungkapkan oleh Sudjana (2016: 24) mengungkapkan ada tiga indikator kategori pemahaman, yaitu:

1. Tingkat terendah adalah pemahaman terjemahan, mulai dari terjemahan dalam arti yang sebenarnya, dimulai dengan mengartikan dan menerapkan aturan atau prinsip-prinsip.
2. Tingkat kedua adalah pemahaman penafsiran, yakni mengubungkan bagian-bagian terdahulu dengan yang diketahui berikutnya atau menghubungkan

beberapa bagian dari grafik dengan kejadian, membedakan yang pokok dan yang bukan pokok.

3. Pemahaman tingkat ketiga atau tingkat tertinggi adalah pemahaman ekstrapolasi. Dengan ekstrapolasi diharapkan seseorang mampu melihat dibalik yang tertulis, dapat membuat ramalan tentang konsekuensi atau dapat memperluas persepsi arti waktu, dimensi, kasus ataupun masalahnya.

Tabel 2.1
Indikator Pemahaman

Kategori Proses Kognitif		Contoh
1	Menafsirkan	Mampu mengartikan suatu konsep berdasarkan kategori tertentu.
2	Memberikan Contoh	Mampu memberikan contoh berdasarkan kategori tertentu atau konsep tertentu.
3	Mengklasifikasikan	Mampu mengamati dan menggambarkan berbagai bentuk, macam atau lingkaran sesuai dengan kategori tertentu atau konsep tertentu.
4	Menyimpulkan	Mampu memberikan suatu pernyataan yang menyatakan informasi yang disampaikan secara umum.
5	Menduga	Mampu meramalkan mengenai konsekuensi ataupun memperluas persepsi baik dari segi waktu ataupun masalahnya.
6	Membandingkan	Mampu untuk membandingkan persamaan atau perbedaan antara dua atau lebih objek.
7	Menjelaskan	Mampu menjelaskan dengan menghubungkan sebab akibat antar bagian suatu sistem berdasarkan kategori atau konsep tertentu.

8. Sikap Perilaku

8.1. Pengertian Sikap Perilaku

Sikap Perilaku merupakan seperangkat perbuatan atau tindakan seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang diyakini. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah tindakan atau aktivitas dari manusia baik yang diamati maupun tidak dapat diamati oleh interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan tindakan. Perilaku secara lebih rasional dapat diartikan sebagai respon organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subyek tersebut. Respon ini terbentuk dua macam yakni bentuk pasif dan bentuk aktif dimana bentuk pasif adalah respon internal yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan tidak secara langsung dapat dilihat dari orang lain sedangkan bentuk aktif yaitu apabila perilaku itu dapat diobservasi secara langsung (Triwibowo, 2015).

8.1. Domain Sikap Perilaku

Menurut Triwibowo (2015) perilaku manusia sangat kompleks dan mempunyai ruang lingkup yang sangat luas. Perilaku terbagi dalam tiga domain yaitu :

a. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan merupakan hasil tahu, dan ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia, yakni : indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba. Pengetahuan yang dicakup di dalam domain kognitif mempunyai 6 tingkatan, yakni :

- Tahu (know), tahu artinya sebagai mengingat sesuatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Termasuk dalam pengetahuan ini adalah mengingat kembali (recall) terhadap sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima. Oleh sebab itu “tahu” merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah.
- Memahami (comprehension), memahami diartikan sebagai suatu kemampuan menjelaskan secara benar tentang objek yang diketahui, dan dapat menginterpretasi materi tersebut secara benar.
- Aplikasi (application), aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi sebenarnya.
- Analisis (analysis), suatu kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu objek kedalam komponen-komponen, tetapi masih didalam suatu struktur organisasi tersebut, dan masih ada kaitannya satu sama lain.
- Sintesis (syhthesis), sintesis menunjuk kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian didalam suatu bentuk keseluruhan yang baru.
- Evaluasi (evaluation), evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu materi atau objek.
- Sikap (Attitude)
Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek. Dalam kehidupan sehari-hari, sikap merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus

sosial. Sikap merupakan kesiapan atau kesediaan untuk bertindak, dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu. Sikap mempunyai tiga komponen pokok, yakni :

1. Keyakinan, ide dan konsep terhadap suatu objek
2. Kehidupan emosional atau evaluasi emosional terhadap suatu objek
3. Kecenderungan untuk bertindak (*trend to behave*) Sikap terdiri dari

berbagai tingkatan, yaitu :

- Menerima (*receiving*), menerima diartikan bahwa orang (subjek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan (objek). Misalnya sikap orang terhadap gizi, dapat dilihat dari kesediaan dan perhatian seseorang terhadap ceramah- ceramah.
- Merespon (*responding*), memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan, dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap. Suatu usaha untuk menjawab suatu pertanyaan atau mengerjakan tugas yang diberikan berarti orang dapat menerima ide tersebut.
- Menghargai (*valuing*), mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan dengan orang lain terhadap suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkatan yang ketiga. Misalnya : seorang ibu yang mengajak ibu yang lain untuk pergi menimbang anaknya ke Posyandu.
- Bertanggung jawab (*responsible*), bertanggung jawab atas segala sesuatu yang dipilihnya dengan segala risiko merupakan sikap yang paling tinggi.

- Respon terpimpin (*guided respons*), dapat melakukan sesuatu sesuai dengan urutan yang benar sesuai dengan contoh merupakan indicator tindakan tingkat kedua.
- Mekanisme (*mechanism*), apabila seseorang telah dapat melakukan sesuatu dengan benar secara otomatis, atau sesuatu itu sudah merupakan kebiasaan maka ia sudah mencapai tindakan tingkat ketiga.
- Adaptasi (*adaptational*), adaptasi adalah suatu praktek atau tindakan yang sudah berkembang dengan baik.

8.1. Faktor – factor Yang Mempengaruhi Sikap Perilaku

1. Faktor predisposisi

Faktor predisposisi merupakan faktor positif yang mempermudah terwujudnya praktek, maka sering disebut sebagai faktor pemudah. Adapun yang termasuk faktor predisposisi, yaitu : kepercayaan, keyakinan, pendidikan, motivasi, persepsi, pengetahuan.

2. Faktor pendukung

Faktor pendukung terwujud dalam lingkungan fisik, teredia atau tidaknya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana kesehatan. Fasilitas ini pada hakikatnya mendukung atau memungkinkan terwujudnya perilaku, sehingga disebut faktor pendukung atau pemungkin.

3. Faktor pendorong

Faktor pendorong terwujud dalam sikap dan perilaku petugas kesehatan atau petugas lainnya, yang merupakan kelompok referensi dari perilaku

masyarakat. Sikap Perilaku orang lebih banyak dipengaruhi oleh orang-orang penting (Triwibowo, 2015).

Menurut Febriani (2013), faktor yang dapat mempengaruhi perilaku juga dari faktor internal yaitu kegiatan yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal yang dimaksud antara lain jenis kelamin menurut Hungu (2007), bahwa perbedaan biologis antara siswa perempuan dan siswa laki-laki, siswa perempuan lebih menggunakan perasaan sehingga berpengaruh terhadap keterampilan terutama dalam menyikat gigi, ras/keturunan, sifat fisik, kepribadian, dan bakat. Bakat adalah suatu kondisi pada seseorang yang memungkinkannya dengan suatu latihan khusus mencapai suatu kecapakan, pengetahuan dan keterampilan khusus.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Banendro (2016), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi. Sedangkan menurut Greebeg dan Baron (2010), budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai, norma dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Menurut Furnham dan Gunter 1993 dan Sunarto (2005), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kami melakukan sesuatu disekitar sini.

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dan berperilaku dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaan. Nilai dalam budaya organisasi adalah apa yang diyakini orang-orang untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Sedangkan norma adalah aturan yang tidak tertulis yang menjadi acuan individu untuk berperilaku. Menurut Schein (2004), budaya organisasi dapat dikelompokkan pada beberapa bagian, yaitu:

- a. Artefak, merupakan hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artefack termasuk produk, jasa dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. Artefak ada dimana-mana dan dapat mempelajari suatu budaya dengan memperhatikannya.
- b. Nilai yang dianut, merupakan alasan untuk berkorban demi sesuatu yang sedang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang dianut kembali ke penemu budaya.
- c. Asumsi dasar, merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya menciptakan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan.

Artefak, nilai-nilai yang dianut dan asumsi dasar membentuk pengertian mengenai budaya organisasi. Budiono et al. (2016) mengemukakan budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-

nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Karakteristik Utama Budaya Organisasi

3. Robbin dan Judge (2013) mengemukakan ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan risiko.

Tingkat di mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

b. Perhatian terhadap detail

Tingkat di mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi hasil.

Tingkat di mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

d. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e. Orientasi tim.

Tingkat dimana aktivitas kerja diatur di sekitar tim daripada individu.

f. Agresivitas.

Tingkat di mana orang agresif dan kompetitif daripada bersikap santai.

g. Stabilitas.

Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan mempertahankan kondisi semula berbeda dengan pertumbuhan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam suatu perusahaan diperlukan suatu acuan baku sehingga karyawan dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan untuk menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Sutrisno (2011), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didasarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi

adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi organisasi atau perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antara anggota organisasi.
- j. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Pihak manajemen kini menyadari bahwa keberadaan budaya organisasi sangat penting, karena pemahaman akan norma, nilai-nilai, kebijaksanaan, dan aturan-aturan bisa menciptakan suasana kerja yang

menyenangkan. Menurut Robert dalam Tika (2005) budaya organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak).

2. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.

3. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan perlekatan.

4. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Sedangkan menurut Paramita dalam Ndraha (2010) bahwa budaya kerja dapat dibagi menjadi 2 aspek penting yakni:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau

merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya karena untuk kelangsungan hidupnya.

- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang tinggi untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan

Dengan kata lain, budaya organisasi dapat dibedakan atas sikap dan perilaku seseorang dalam menyikapi pekerjaannya.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Kajian Budaya Organisasi oleh Denison (2000:168) mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja organisasi. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

i. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma dan tradisi organisasi bias

merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak literature yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab (Denison dan Mishra, 1995). Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem control yang ketat. Indikator keterlibatan meliputi:

ii. *Empowerment*

Individu memiliki kekuasaan, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur kerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

iii. *Team Orientation*

Nilai diterapkan saat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam mencapai tujuan tersebut.

iv. *Capability Development*

Organisasi secara kontinue melakukan investasi dalam membentuk mengembangkan kemampuan karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan kompetisi dan memenuhi kebutuhan bisnis.

v. Konsistensi (*concistency*)

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya (Pascale, 1984: Weick,1987, dalam Denison dan Mishra, 1989:168). Penelitian menunjukkan efektivitas terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai- nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi. Teori konsistensi mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi. Indikator konsistensi adalah:

vi. *Coordination and Integration*

Departemen dan unit-unit kerja memungkinkan organisasi untuk bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.

vii. *Agreement*

Organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi sebuah issue kritis meliputi derajat kesepakatan dan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi.

viii. Core Values

Anggota organisasi membagikan seperangkat nilai yang mereka anut, hal ini menciptakan identitas dan ekspektasi

ix. Adaptabilitas (adaptability)

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektifitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal.

- x.* Ketiga aspek diatas merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi. Orang yang telah terintegrasi dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan. Organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh pelanggannya, mengambil resiko dan belajar dari kesalahannya, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi pelanggannya. Organisasi yang memiliki ciri tersebut dikatakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena

indikator adaptabilitas adalah kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, kemampuan organisasi untuk belajar.

- xi.* Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu organisasi terhadap lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru (Schein dalam Denison dan Mishra, 1989). Para anggota percaya bahwa mereka dapat menata secara efektif masalah baru dan peluang yang mereka temui serta siap menanggung resiko. Indikator adaptabilitas adalah sebagai berikut:

xii. Creating Change

Organisasi dapat menciptakan perubahan yang adaptive. Organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat pada perubahan perubahan dan mengantisipasi kemungkinan perubahan masa depan.

xiii Customer Focus

Organisasi memahami dan bereaksi pada keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan masa depan dari konsumen. Hal ini merefleksikan derajat semangat organisasi untuk memberikan kepuasan konsumen

xiv. Organizational Learning

Organisasi menerima, menerjemahkan, menginterpretasi sinyal lingkungan menjadi sebuah kesempatan yang dapat menumbuhkan inovasi, keinginan untuk menambah wawasan dan mengembangkan kemampuan organisasi

xv. Misi (*Mission*)

Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya. Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Jika visi menggambarkan aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Indikator misi adalah sebagai berikut:

xvi. *Strategic Direction & Intent*s

Rencana yang dimiliki oleh organisasi untuk "make their mark". Strategi yang jelas dimaksudkan untuk membawa tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana cara mereka dapat memberi kontribusi guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

xvii. Goals & Objectives

Sekumpulan tujuan yang jelas dimana tujuan tersebut memiliki hubungan dengan visi, misi, dan strategi dan menyediakan arahan yang jelas dalam pekerjaan.

xviii. Vision

Organisasi berbagi pandangan tentang keinginan mereka di masa depan. Merupakan wujud dari core values dan menjadi gambaran "heart and mind" sebuah organisasi juga menyediakan petunjuk dan arahan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian komitmen Organisasi

Organizational commitment atau komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008:157).

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2015:74) dalam perilaku organisasi, bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta

harapannya untuk tetap menjadi anggota. Robbins juga mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan- tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya tersebut. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Jadi, komitmen terhadap organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan (aktif) antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu sebagai pekerja berkehendak dan bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya untuk tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Luthans (2006:224) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan Allen dan Meyer (1997:11) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai berikut :

"commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state "that either characterizes the employee's relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization".

Zurnali (2010:127) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Curtis and Wright (2001), dan Smeenk, et.al. (2006) dimana komitmen organisasional didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dan ini dirasa sangat sesuai untuk menganalisis komitmen organisasional para karyawan dalam organisasi bisnis atau organisasi berorientasi nirlaba.

Merujuk pada beberapa definisi ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis seseorang yang menunjukkan karakteristik hubungan terhadap organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap penerimaan nilai – nilai, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi serta kemauan untuk tetap bertahan didalam organisasi tersebut yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

2. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1997:11) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi atau komponen, yaitu :

a. *Affective Commitment*

Affective commitment diartikan sebagai ikatan emosional terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan komitmen pada organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan, akan terlibat secara penuh pada kegiatan- kegiatan organisasi, serta sangat menyenangi keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena mereka memang menginginkan hal tersebut (*want*). Hal ini berarti bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan karyawan dengan *affective commitment* yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian dalam *role – job performance*, karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmen afektifnya lebih rendah. Kim dan Maurborge (dalam Allen dan Meyer,1997) menyatakan bahwa karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *affective commitment* yang rendah.

Komitmen afektif terbentuk oleh tiga kategori besar yaitu karakteristik organisasi (sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu), karakteristik individu (*gender*, usia, *organizational tenure*, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya), serta pengalaman kerja (*job scope*, peran individu dalam organisasi, dan hubungan dengan atasan.)

b. *Continuance Commitment*

Continuance commitment diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada harga yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* terlihat dari tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan karena jika tidak maka karyawan akan mengalami kerugian (*side bets*) yang akan dialami bila meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena membutuhkannya (*need*). Berkaitan dengan hal ini, maka karyawan tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam perusahaan, maka tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang tinggi dan akan bertahan dalam perusahaan bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam karyawan tersebut akan kerugian besar

yang dialami jika meninggalkan organisasi. Hal menarik lainnya, semakin besar *continuance commitment* seseorang, maka akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Komitmen kontinuitas dapat terbentuk dan berkembang karena beberapa hal, diantaranya yaitu investasi, alternatif dan proses pertimbangan. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat dimana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri.

c. *Normative Commitment*

Normative commitment adalah komitmen dirasa sebagai sebuah kewajiban oleh pekerja. *Normative commitment* berasal dari keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahandalam perusahaan. dengan demikian, *normative commitment* merupakan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena merasa memang sudah seharusnya begitu (*ough to*).

Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi karyawan untuk bertingkah laku secara baik dan

melakukan tindakan yang tepat bagi perusahaan. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen dan Meyer, 1997).

Komitmen normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu komitmen normatif juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya, yaitu kepercayaan dari masing – masing pihak bahwa masing – masing akan timbal balik memberi.

3. Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant (dalam Sopiah, 2008:159) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah :

- a. Karakteristik individu
- b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi
- c. Karakteristik pekerjaan

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*.

Pada fase kedua ini faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasional adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal seorang karyawan bekerja, bagaimana pekerjaan, bagaimana sistem penggajian, dan bagaimana hubungan karyawan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

Tahap terakhir adalah *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh pada fase ketiga ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, dan pengalaman-pengalaman selama seorang karyawan bekerja.

4. **Konsekuensi Komitmen Organisasi**

Menurut Greenberg dan Baron (2000:184), konsekuensi dari komitmen, yaitu:

a. *Committed employees are less likely to withdraw*

Pegawai yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen pegawai pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri.

Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.

b. *Committed employees are less willing to sacrifice for the organization* Pegawai yang memiliki komitmen bersedia untuk

berkorban demi organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup instansi.

Sedangkan Allen dan Meyer (1997:38) mengungkapkan bahwa ketiga komponen organisasi (*Affective, Continuance, dan Normative*) memiliki konsekuensi yang mungkin berbeda terhadap perilaku kerja, seperti tingkat kehadiran, dorongan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab pokoknya serta untuk mengambil peran atau menghasilkan unjuk kerja yang lebih tinggi.

Seorang anggota dengan *Affective Commitment* yang kuat terhadap organisasi akan memiliki ikatan emosional yang erat dengan organisasinya, dimana hal tersebut akan membuat anggota tersebut memiliki motivasi atau dorongan untuk memberikan kontribusi yang berarti kepada organisasi daripada anggota yang memiliki *affective commitment* yang lemah terhadap organisasi. Selanjutnya, seorang anggota dengan *affective commitment* yang kuat akan memilih untuk mengurangi kemungkinan absen dalam bekerja dan akan termotivasi untuk menunjukkan *performance* yang lebih baik dalam mengerjakan tugasnya.

Sementara itu, anggota yang terikat dengan suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama, merupakan gambaran dari anggota yang memiliki *continuance commitment* yang kuat. Anggota ini mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi bukan karena

alasan adanya kedekatan emosional dengan organisasi, namun kesediaannya untuk terus terikat dengan organisasi adalah didasarkan pada perhitungan untung rugi yang cukup tinggi. Memang, apabila hanya alasan tunggal ini yang dikemukakan, maka hal tersebut akan menimbulkan komitmen jangka pendek. Namun hal ini tidak berarti bahwa aspek *continuance* tidak terkait dengan tingkat kehadiran anggota atau indikator unjuk kerja yang lain, kecuali apabila tugas – tugas yang ditekuni itu dapat langsung dikenali *performance*-nya.

Anggota dengan *normative commitment* yang kuat akan memiliki keterikatan akan tugas serta kewajiban terhadap organisasi. Kondisi tersebut akan memotivasi individu untuk mengikuti dan berperilaku sesuai aturan organisasi. Lalu, diharapkan dengan tingginya *normative commitment* kepada organisasi akan meningkatkan pula dorongannya untuk berprestasi, tingkat kehadiran dalam bekerja, serta terlibat dalam kegiatan organisasi.

Normative Commitment ini lebih sederhana dibandingkan dengan *affective commitment* karena “merasa wajib” tidak sama dengan antusiasme. Sebagai tambahan, *normative commitment* memiliki pengaruh yang penting dalam menemukan “irama” dalam bekerja. Seorang anggota yang bertahan di dalam sebuah organisasi karena memiliki *normative commitment* yang kuat pasti pernah merasa benci terhadap dirinya sendiri akibat perasaan berhutang serta menanggung beban tanggung jawab pada organisasi. Namun

perasaan tersebut tidak akan menghalanginya untuk tetap mengerjakan tugas – tugasnya, namun akan berpengaruh pada seberapa kuat atau lemah keinginan tersebut.

Menurut beberapa penelitian, terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan tingkat kehadiran anggota. Memang terdapat berbagai alasan yang dapat dikemukakan ketika membahas alasan mengapa seorang anggota dapat absen di dalam mengerjakan tugasnya atau tidak hadir di dalam pertemuan organisasi. Namun secara teori, jelas bahwa dapat dibuktikan bahwa tingkat kehadiran anggota memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, terutama dengan *affective commitment*. Pada *continuance commitment*, tidak terlihat adanya hubungan yang signifikan dan sedangkan dalam *normative commitment* tingkat kehadiran hanya dapat dibuktikan dalam beberapa situasi yang berkorelasi, seperti dalam konsep pendidikan.

Selain terhadap tingkat kehadiran atau absensi, Allen & Meyer mengatakan bahwa komitmen organisasi juga mempengaruhi unjuk kerja seseorang. Unjuk kerja yang ditampilkan seorang yang memiliki profil komitmen organisasi yang berbeda akan menunjukkan dinamika yang berbeda pula. Seperti misalnya, seorang anggota dengan *affective commitment* yang kuat akan terlihat bekerja lebih keras dan akan menunjukkan *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan anggota dengan *affective commitment* lemah. Selanjutnya yang menjadi konsekuensi dari komitmen organisasi

padaseorang adalah akan menentukan tingkat *turnover* didalam organisasi. Seorang dengan *continuance commitment* yang kuat akan lebih senang untuk bertahan didalam satu organisasi dibandingkan dengan yang memiliki *continuance commitment* lemah. Hal tersebut terjadi karena kaitannya dengan pertimbangan nilai untung rugi yang menjadi penilaian dalam konsep *continuance commitment*.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008:163) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- b. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.
- d. Pengalaman kerja : pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Sedangkan menurut Allen and Meyer (1997:41) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Hal – hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik. Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini.

- b. Karakteristik organisasi

Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijakan organisasi tersebut disosialisasikan.

c. Pengalaman selama berorganisasi

Yang tercakup ke dalam pengalaman berorganisasi yaitu kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

6. Pengukuran komitmen Organisasi

Meyer dan Allen pada tahun 1997 mengembangkan sebuah instrumen untuk mengukur komitmen organisasi yaitu OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) yang terdiri atas 18 pertanyaan. Respon dari responden diukur dengan menggunakan skala likert. Pengukuran komitmen pada umumnya didasarkan pada pendekatan *attitudinal* dan *behavior calcutive* (Allen & Meyer, 1997:91). Kedua pendekatan ini dijadikan dasar bagi Allen & Meyer dalam mengembangkan pengukuran terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*. Pendekatan *attitudinal* merupakan pendekatan yang didasarkan pada pendapat beberapa ahli yang menyusun konsep komitmen sebagai suatu orientasi afektif terhadap suatu organisasi. Berkaitan dengan pemikiran tersebut, maka pendekatan *attitudinal* ini disebut sebagai *affective commitment*.

Pendekatan *behavior cultivate* didasarkan pada pandangan yang

dikembangkan oleh Becker yang mendeskripsikan komitmen sebagai disposisi untuk ikut serta dalam garis aktifitas yang konsisten. Pendekatan ini juga disebut sebagai *continuance commitment*. *Continuance commitment* ini dipercaya berkembang atas dasar pemikiran yang ekonomis yang tidak mau kehilangan investasi yang ada. *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada *obligation*.

Didasarkan pada pandangan Wiener (dalam Allen & Meyer, 1997:97) yang menyatakan bahwa komitmen terbentuk karena keterikatan atau loyalitas yang tumbuh dalam diri seseorang. Seseorang dengan *normative commitment* yang kuat, akan merasa wajib untuk loyal dan terikat dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga pendekatan tersebut, Allen & Meyer mengembangkan kuesioner yang dikenal dengan *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)*. Alat ukur ini telah banyak digunakan oleh peneliti – peneliti yang ingin meneliti komitmen seseorang terhadap organisasi tempat mereka bergabung.

7. Membangun komitmen Organisasi

Menurut Dessler (dalam Sopiah, 2008:159) yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. *Make it charismatic* : jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
- b. *Build the tradition* : segala sesuatu yang baik dalam organisasi

jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

- c. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, dan lain-lain.
- f. *Build value –based homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
- g. *Share and share a like* : Organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan, fisik, dan lain- lain.
- h. *Emphasize barnraising , cross utilization, and team work* : Organisasi sebagai suatu komunitas yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- i. *Get together* : Adakan acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaa terjalin.

- j. *Support employee development* : Organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
- k. *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitas masing-masing.
- l. *Provide first year job challenge* : Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan dan kebutuhannya.
- m. *Enrich and empower* : Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- m. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- o. *Provide developmental activities* : Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya akan memotivasi karyawan untuk berkembang.
- p. *The question of employee security* : Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
- q. *Commit to people first value* : Membangun komitmen karyawan pada perusahaan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberi perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki

organisasi.

- r. *Put in writting* : Data tentang organisasi dimuat dalam bentuk tulisan, tidak hanya dalam bentuk lisan.
- s. *Hire right kind managers* : Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan, dan lain-lain sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- t. *Walk the talk* : Tindakan jauh lebih efektif daripada kata-kata.

2.1.5 Kinerja Karyawan.

A. Pengertian kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. (Mangkunegara, 2013)

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2012:9), “Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Laksmi Riani, (2011:98) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Sutrisno (2010:164) mengungkapkan bahwa Kinerja atau prestasi kerja merupakan tingkat kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap tugas (pekerjaan) yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2005:9),

“Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan. (Umar, 2010:12)

B. Penilaian Kinerja

Menurut Sulistiyani (2012:223-224) Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*) dalaam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Pada prinsipnya penilaian Kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi pegawai pada perusahaan. Penilaian Kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik) bagi para karyawan. Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian Kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi.

C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67) Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian Kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh program latihan dan efektifitas jadwal kerja, metode kerja, stuktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kreteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description)

Informasi penilaian Kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola Kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan Kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi Kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Sulistiyani, 2009:225) Sedangkan menurut (Hasibuan, 2012:87) penilaian Kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dari penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur Kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

D. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut (2011:2) faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. *Karakteristik Orang*
 - 1. Kemampuan dan keterampilan

2. Sikap dan motivasi

b. Input

1. Memahami kebutuhan untuk prestasi
2. Kaswan Sumber daya (peralatan)
3. Gangguan dari tuntutan kerja yang lain Kesempatan berprestasi

c. Output

Standar untuk menentukan keberhasilan kerja

a. Kosekuensi

Konsekuensi positif atau insentif berprestasi tidak banyak
kosekuensi negatif untuk berprestasi

b. Umpan balik

Umpan balik yang sering dan spesifik tentang bagaimana
pekerjaan itu dilakukan

Dari beberapa faktor tersebut dapat diartikan faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan itu meliputi karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan perilaku karyawan. Input mengacu pada insruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Output merujuk kepada standar kerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena Kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.

5. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2011:90) metode penilaian Kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu, metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode tradisional

Metode ini metode tertua dan paling sederhana untuk menilai Kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis.

b. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai Kinerja karyawan.

6. Indikator Kinerja

Adapun indikator –indikator yang digunakan untuk mencerminkan Kinerja karyawan menurut (Sulistiyanti, 2010:228) yaitu,

- a). Prestasi kerja yaitu, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.
- b). Disiplin kerja yaitu, kepatuhan karyawan terhadap ketentuan perusahaan dan ketepatan waktu yang telah ditetapkan.
- c). Efektivitas dan efisiensi kerja yaitu, kemampuan memanfaatkan segala sumber daya perusahaan secara tepat sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu dan hasil maksimal.

- d). Tanggung jawab yaitu, kesiapan karyawan dalam mengemban tugas dan kewenangan sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, termasuk kesiapan menanggung segala akibat yang terjadi dari pekerjaannya.
- e). Kehadiran yaitu, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi Kinerja karyawan itu.
- f). Hubungan antar sesama yaitu, kemampuan untuk memelihara hubungan yang harmonis antara sesama karyawan, dan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam meningkatkan kerja sama.

Tabel 2.6
Indikator kinerja pegawai

No	Indikator	Statement/pernyataan	Refrensi
1	Kuantitas	Pegawai bekerja dengan Jumlah hasil kerja yang harus diselesaikan atau dicapai	Mathis dan Jackson (2006:378)
2	Kualitas	Pegawai memiliki kualitas kerja dari hasil mutu yang harus dihasilkan	Mathis dan Jackson (2006:378)
3	Ketepatan waktu	Pegawai memiliki ketepatan waktu dalam bekerja dan waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal	Mathis dan Jackson (2006:378)
4	Kehadiran atau absensi	Kehadiran atau absensi pegawai merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah organisasi.	Mathis dan Jackson (2006:378)
5	Kemampuan bekerja sama	Pegawai memiliki kemampuan untuk bekerja sama dan dapat menciptakan kekompakan	Mathis dan Jackson (2006:378)
6	Tanggung jawab	Pegawai memiliki tanggung dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diterima .	Mathis dan Jackson (2006:378)

Sumber : Mathis dan Jackson (2006:378)

7. Indikator Kinerja ASN

Penilaian kinerja ASN adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan seorang pegawai negeri sipil dan untuk mengetahui kekurangan – kekurangan dan kelebihan – kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja ASN dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ASN. Unsur – unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

- a. Pemahaman atas tupoksi dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing – masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya.
- b. Inovasi adalah memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan kepada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- c. Kecepatan kerja adalah menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan metode kerja yang ada.
- d. Keakuratan kerja adalah tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam

mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

- e. Kerjasama adalah kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

8. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait tentang Peran Kompetensi dan Budaya Organisasi Dalam Menentukan Komitmen Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bali, diantaranya :

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, tahun dan judul penelitian	Variabel	Variabel			Hasil temuan	
			Kom	BO	KO	Kin	
1	Firman Wahyudi (2014) Peran Kompetensi dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya organisasi • Kinerja Pegawai 	√	√		√	Penelitian menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2	Andi Syahrum et,al (2016) dengan judul penelitiannya : <i>Effect of Competence, Organization al Culture and Climate of Organization to the Organization al Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya organisasi • Iklim organisasi • Kepuasan kerja • Kinerja 	√		√	Hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3	Veriyanto Adi Prakoso (2017) Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya organisasi • Komitmen Organisasi 	√	√	√	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja, melalui komitmen organisasi.
4	Dina Rande (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Kinerja Pegawai 	√		√	Hasil penelitian juga menemukan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja karyawan

	Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.						
5	Akhmad Fauzi (2019) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi i • Kinerja 	√			√	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
6	Renny Savitri S.IP, M.A (2020)Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi ASN di Era Adaptasi Kebiasaan Baru	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi i 	√				Hasil Penelitian mengidentifikasi faktor pendorong dan faktor penghambat dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN di era adaptasi kebiasaan baru.

5	Guntur Aryo Tejo (2015) Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya Organisasi • Kinerja 	√	√		√	Kompetensi Dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan Terhadap Motivasi Kerja Serta Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau
6	<i>Buyung Satria Permana (2020) Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja 	√	√	√	√	<i>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, serta terdapat pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perta Arun Gas</i>
8	Qatmeemalm arhoon et,al (2017) dengan judul penelitiannya : <i>Effect Of Motivation On</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen • Kinerja 		√		√	Hasil yang didapat dalam penelitian menunjukkan bahwa Motivasi memiliki efek positif pada Kinerja dan

	<i>Employees' Performance And Employees' Commitment.</i>						Komitmen Karyawan
9	Afiah Mukhtar (2018) dengan judul penelitiannya : <i>The Effect Of Competence And Organization Culture To Work Satisfaction And Employee Performance Of Sharia Banks In Makassar City</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya organisasi • Kinerja 	√	√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.
10	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Jawa Tengah)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja 					Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

11	Andi Syahrums et,al (2016) dengan judul penelitiannya : <i>Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organization al Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya organisasi • Iklim organisasi • Kepuasan kerja • Kinerja 	√		√		Hasil analisis penelitian ini kompetensi, Budaya Organisasi, berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
12	Lanjar (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja Pegawai 		√	√	√	Hasil penelitian Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai
13	Muis et al (2018) pengaruh Budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja 		√	√	√	Meyatakan secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai

14	Rahmat Sabuhari (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Layanan Publik Pegawai pada Kantor P.T. Pos Indonesia (Persero) Di Kota Ternate	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Budaya Organisasi • Kinerja • 	√	√		√	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa langkah besar harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai
15	Fachreza (2018) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh	<ul style="list-style-type: none"> • Udaya Organisasi • Kinerja • 		√	√		Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Hasil penelitian terdahulu

Keterangan : Kom = Kompetensi ; BO = Budaya Organisasi ; KO = Komitmen Organisasi ; Kin = Kinerja